

SIKAP KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI PT. XAVIER MARKS TJANDRA NYOTO

Robbyn Andy Putra Alexandra Wijaya dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: Robbynwijaya1@gmail.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Penelitian bertujuan untuk untuk mengetahui mengenal gaya kepemimpinan perempuan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya dan menjelaskan sikap karyawan. Jenis penelitian adalah kualitatif dengan menggunakan wawancara untuk penggalan data. Jumlah informan penelitian sebanyak delapan informan. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga pendekatan gaya kepemimpinan di PT. Xavier Mark Tjandra Nyoto, yaitu: demokratis, partisipatif, dan transformasional, dan kecenderungan paling kuat di antara ketiga pendekatan gaya kepemimpinan tersebut adalah partisipatif. Karyawan cenderung memiliki sikap kognitif, afektif, dan perilaku yang positif terhadap kepemimpinan perempuan di PT. Xavier Mark Tjandra Nyoto.

Kata kunci : Kepemimpinan Perempuan, Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Demokratis, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Transformasional

PENDAHULUAN

Fenomena yang banyak menjadi perhatian terkait dengan *women empowerment* dan menjadi salah satu isu global berkaitan dengan peran perempuan. *Women empowerment* dinilai sebagai sebuah gejala sosial di masyarakat secara global sehingga *women empowerment* menjadi bahasan di berbagai kesempatan khususnya yang membahas mengenai perkembangan peran perempuan dan mulai masuknya perempuan menjadi sosok pemimpin dalam sebuah institusi, perusahaan, atau lembaga lainnya (Noureen, 2015).

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Zeneger Folkman (perusahaan yang mempelajari kepemimpinan) tahun 2014 dengan meminta pendapat dari 7.280 perusahaan untuk mengevaluasi kerja para karyawan wanita dan pria di perusahaan tersebut. Hasilnya, karyawan wanita unggul di 12 poin dari 16 poin kemampuan memimpin dibanding pria. Evaluasi itu hanya melaporkan dua kelemahan wanita, yaitu kemampuan inisiatif dan mengejar hasil (Yuwono, 2016).

Survei terkini mengenai kesetaraan perempuan dalam dunia kerja juga dilakukan oleh Grant Thornton International tahun 2017. Survei dilakukan terhadap 4.995 responden dari 35 negara pada periode Juli-Desember 2017. Para responden adalah *chief executive officer* (CEO), managing director, chairman atau level eksekutif senior. Hasil survey juga menunjukkan bahwa ada korelasi kuat antara keragaman gender dalam kepemimpinan dan keberhasilan suatu perusahaan.

Berdasarkan pada fenomena tersebut, layak dilakukan kajian mendalam mengenai peran wanita dalam dunia kerja khususnya untuk wanita yang berada pada posisi pimpinan. Salah satu perusahaan di Surabaya dengan pemimpin perempuan adalah PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto. PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto merupakan perusahaan agen properti yang berafiliasi dengan PT. Xavier Marks pusat dan posisinya bukan sebagai cabang karena sistem pengembangan perusahaan pada PT. Xavier Marks Indonesia adalah sistem *franchise*. Sistem *franchise* memungkinkan semua pihak yang memenuhi kesepakatan dengan PT. Xavier Marks Indonesia bisa membuka perusahaan agen properti dengan menggunakan nama PT. Xavier Marks, sehingga di antara perusahaan agen properti di berbagai kota

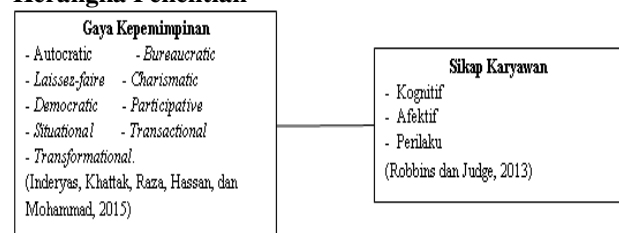
yang menggunakan nama PT. Xavier Marks tidak memiliki hubungan manajemen.

PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto dipimpin oleh Ibu Herawati dan perusahaan ini berdiri di awal tahun 2017. Ibu Herawati menempati posisi sebagai pemimpin perusahaan karena kemampuan memenuhi berbagai persyaratan dalam kesepakatan pembelian *franchise* yang disyaratkan oleh PT. Xavier Marks Indonesia. Jumlah karyawan PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto pada bulan Mei 2018 sebanyak 90 karyawan, terdiri dari: 54 karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dan 36 karyawan dengan jenis kelamin perempuan.

Penelitian ini difokuskan pada perspektif kepemimpinan di perusahaan, mengingat latar belakang budaya masyarakat Indonesia yang masih lekat dengan budaya patriarki, maka fenomena kepemimpinan perempuan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto menjadi menarik untuk diteliti. Fokus analisis pada sikap karyawan terhadap kepemimpinan perempuan di perusahaan tersebut. Penelitian ini dimungkinkan sudah banyak diteliti oleh peneliti lainnya tetapi bukan dengan obyek penelitian PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto. Daya tarik dari penelitian ini berhubungan dengan tingkat kemanfaatan bagi perusahaan dan bagi pembaca karena dengan memahami sikap karyawan terhadap kepemimpinan perempuan maka pimpinan PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto bisa mengarahkan perilaku yang positif karyawan khususnya berhubungan dengan kemampuan memenuhi semua instruksi pimpinan dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut Azwar (2015) dalam Adheline (2016), sikap merupakan bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seseorang terhadap suatu objek yang bisa dikategorikan sebagai perasaan mendukung atau memihak (*favourable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavourable*) terhadap objek tersebut. Bentuk reaksi yang dinyatakan sebagai sikap itu timbulnya didasari oleh proses evaluasi dalam diri individu yang memberikan kesimpulan terhadap stimulus dalam bentuk nilai baik-buruk, positif-negatif, menyenangkan-tidak menyenangkan, yang kemudian mengkristal sebagai potensi reaksi terhadap objek sikap.

Informasi sikap karyawan terhadap kepemimpinan perempuan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto memberikan informasi kepada pemimpin untuk mengetahui sikap karyawan yang cenderung menolak atau menerima terhadap kepemimpinan perempuan. Informasi tersebut digunakan sebagai rujukan untuk melakukan evaluasi atas berbagai bentuk pendekatan kepada karyawan agar tumbuh sikap yang positif terhadap kepemimpinan perempuan di perusahaan sehingga hubungan pimpinan dan karyawan bisa berjalan lebih baik khususnya ketika pimpinan memberikan instruksi kerja kepada karyawan

Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah bentuk pendekatan untuk menggali (mengeksplorasi) dan memahami fenomena sosial atau human problem dari individu atau kelompok. Penelitian ini diarahkan untuk bisa memahami masalah gaya kepemimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto dengan jalan melakukan eksplorasi informasi melalui teknik wawancara.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (interview) semi terstruktur. Pengertian wawancara semi terstruktur merupakan proses pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka (*open ended questions*) sehingga dimungkinkan diajukan pertanyaan-pertanyaan lanjutan berdasarkan jawaban-jawaban informan penelitian selama proses wawancara. Wawancara direncanakan dilakukan di lingkungan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto dengan membuat janji terlebih dahulu dengan informan penelitian. Hasil wawancara didokumentasikan dalam bentuk catatan tangan dan di rekam dengan menggunakan alat perekam. Semua data hasil rekaman akan disalin dalam bentuk transkrip wawancara. Alat perekam yang digunakan adalah ponsel, dan wawancara dilakukan pada tanggal 11 September 2018 di lokasi PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto.

Teknik Analisis Data

Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data merupakan pengujian untuk memastikan bahwa data-data hasil wawancara merupakan data yang akurat. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji triangulasi data. Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) bahwa triangulasi merupakan sebuah metode untuk menguji valid tidaknya data hasil wawancara dari informan penelitian. Melalui triangulasi data ini dilakukan melalui proses *crosscheck* hasil wawancara. Uji triangulasi data dilakukan berdasarkan nara sumber, yaitu data jawaban antar informan akan dibandingkan. Jika ditemukan jawaban informan yang bertolak belakang maka akan dilakukan evaluasi ulang atas hasil wawancara yang dilakukan

PEMBAHASAN

Tabel 4.2.

Hasil Triangulasi Jawaban Informan

No	Gaya Kepemimpinan	Analisis	Validasi
1	Autocratic	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
2	Bureaucratic	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
3	<i>Laissez-faire</i>	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
4	Charismatic	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid

No	Gaya Kepemimpinan	Analisis	Validasi
5	Democratic	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
6	Participative	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
7	Situational	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
8	Transactional	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
9	Transformational	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
10	Kognitif	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
11	Afektif	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid
12	Perilaku	- Jawaban ada variasi antar informan tetapi tidak bersifat bertolak belakang	- Valid

Tabel 4.2. di atas menunjukkan bahwa perbedaan jawaban dari setiap informan untuk setiap penelitian bersifat variasi dan tidak bertolak belakang sehingga kesimpulan yang didapatkan bahwa keseluruhan jawaban informasi adalah valid. Pengertian valid dalam hasil triangulasi bukan berarti jawaban informan membenarkan masing-masing gaya kepemimpinan tetapi valid dalam triangulasi di atas menunjukkan bahwa masing-masing informan bisa memenuhi pertanyaan dalam panduan wawancara sehingga jawaban seluruh informan relative atau konsisten.

Analisis Tanggapan Informan

Tanggapan informan secara lebih terinci ditunjukkan pada analisis terhadap jawaban pada setiap informan. Adapun tanggapan dari setiap informan akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Informan Penelitian 1

Tanggapan informan 1 dari setiap gaya kepemimpinan di perusahaan secara jelas menyebutkan bahwa pemimpin di perusahaan tidak menggunakan gaya kepemimpinan autokratik, birokratik, maupun *laissez-faire*. Informan ini juga menyebutkan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan karismatik tetapi informan tidak bisa menyebutkan karisma dari pimpinannya, artinya bahwa informan sebenarnya merasakan adanya karisma dari pimpinan tetapi mengingat karisma berkonotasi positif maka informan cenderung membenarkannya.

Informan 1 menjelaskan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan sedikit situasional karena menurut informan pimpinan dianggap memahami kondisi karyawan ketika mengambil keputusan ketika terdapat pengungkapan dari karyawan. Pimpinan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi lebih ke arah transformasional.

Hasil wawancara dengan informan 1 ini bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional karena pimpinan dinilai berperan aktif dalam memotivasi karyawan dan berjiwa transformis dengan memberikan contoh-contoh dalam kepemimpinannya sehingga pimpinan bisa menjadi teladan bagi karyawan. Tanggapan informan 1 yang menguatkan gaya kepemimpinan di perusahaan dari kutipan informan yang membenarkan bahwa pimpinan sering turun langsung terlibat dalam pekerjaan karyawan

"heem... iyaya, iya kok. Selama saya disini yang baru masuk ini sih iya".

Sedangkan kecenderungan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional disimpulkan dari pernyataan informan bahwa pimpinan yang cenderung tidak memuji-muji karyawan hanya berdasarkan prestasi yang dicapai tetapi lebih cenderung memberikan arahan kepada karyawan.

2. Informan Penelitian 2

Tanggapan informan 2 terhadap gaya kepemimpinan di perusahaan menyatakan bahwa pimpinan sedikit menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan autokratik, tetapi tidak menggunakan pendekatan birokratik dalam memimpin. Pimpinan juga dinilai menggunakan sedikit pendekatan *laissez-faire* khususnya ketika untuk keputusan-keputusan penting yang harus mendapatkan perhatian dari karyawan. Informan ini juga menyebutkan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan karismatik tetapi informan juga tidak bisa menyebutkan karisma dari pimpinannya.

Informan 2 menilai bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan tidak menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Pimpinan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi lebih ke arah transformasional hal ini didasarkan pada gaya memimpin di perusahaan yang cenderung lebih memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Hasil wawancara dengan informan 2 ini bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional karena pimpinan dinilai berperan aktif dalam memotivasi karyawan dan berjiwa transformis karena dinilai kepemimpinannya ditekankan pada upaya memotivasi karyawan. Tanggapan informan 2 yang menguatkan gaya kepemimpinan di perusahaan dari kutipan

"Kalo menurut kita salah, trus kita ngomong "Ce mungkin ada baiknya seperti ini". Biasane Ce Hera kalo memang melihat sarannya dari kita itu lebih baik, dia bakal ganti keputusannya".

Pimpinan terlibat dalam diskusi dengan karyawan perihal pengambilan keputusan. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan transformasional didasarkan kutipan informan bahwa pimpinan sering memberikan contoh dalam pekerjaan karyawan.

"Terutama seng misalkan transaksi seng rumah-rumah second. Biasane lek pas teken perjanjian di kantor, ya Ce Hera bantu. "ini ada yang kurang, perjanjian ini", misalkan ditambahi pasal

pembatakan atau misalkan pasal misalkan kliennya ini batal kasi DP, itu Ce Hera langsung turun tangan. "ini perjanjiannya harus ditambah ini"."

3. Informan Penelitian 3

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 3 bisa dijelaskan bahwa pimpinan di perusahaan tidak menggunakan pendekatan autokratik, birokratik, maupun *laissez-faire*. Informan ini sebenarnya tidak melihat pimpinan menggunakan pendekatan karismatik karena informan tidak bisa menyebutkan gambaran yang tepat mengenai karisma yang dirasakan informan dari pimpinan, meskipun demikian sebagai bentuk penghormatan terhadap pimpinan maka informan ini juga membenarkan jika pimpinan di perusahaan memiliki karisma untuk menjadi pimpinan yang karismatik.

Informan 3 menjelaskan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dengan terlibat diskusi dengan karyawan dan juga menggunakan pendekatan partisipatif karena pimpinan dinilai memposisikan karyawan sebagai partner. Informan 3 menilai bahwa pimpinan juga menggunakan pendekatan situasional karena pimpinan dinilai memahami karakteristik karyawan sehingga dalam pengambilan keputusan memperhatikan kondisi karyawan karyawan khususnya kondisi psikologisnya. Pimpinan di perusahaan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi lebih ke arah transformasional dengan memberikan contoh kepada karyawan.

Hasil wawancara dengan informan 3 ini bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif dan transformasional karena pimpinan dinilai berperan aktif dalam memotivasi karyawan. Tanggapan informan 3 yang menguatkan gaya kepemimpinan di perusahaan dari kutipan ketika karyawan diberikan hak untuk menyanggah keputusan pimpinan

"Iya, otomatis dong. Hehehe.. Kan gak yang selalu diomongin benar".

Gaya kepemimpinan partisipatif ditunjukkan dari kutipan pernyataan berikut.

"Dia.. Dia sediain waktu hari Sabtu sih. Seminggu sekali untuk yang khusus orang-orang yang mau nanya masalah pribadi"

Keterlibatan sampai pada masalah pribadi menunjukkan bahwa pimpinan menggunakan pendekatan partisipatif. Pendekatan gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan dari kutipan tanggapan informan mengenai pimpinan memberikan contoh penanganan pekerjaan karyawan.

"Iya sering. Soalnya kalau dia selalu memberikan contoh, soalnya tugas marketing kan kayak lebih ke telpon-telpon. Kayak misalkan telpon-telpon ke orang. Dia udah ga seberapa lakuin itu. Dia lebih ke monitoring sih. Kalau dia lakuin semua kan bisa gila ya".

4. Informan Penelitian 4

Tanggapan informan 4 terhadap gaya kepemimpinan di perusahaan menyatakan bahwa pimpinan tidak menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan autokratik karena pimpinan selalu mengutamakan musyawarah, pimpinan juga dinilai tidak menggunakan pendekatan birokratik dalam memimpin. Pimpinan juga dinilai tidak menggunakan pendekatan *laissez-faire* karena pimpinan tidak terkesan menunjukkan kekuatannya sebagai pimpinan

di depan karyawan. Informan ini juga menyebutkan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan karismatik tetapi informan juga tidak bisa menyebutkan karisma dari pimpinannya.

Informan 4 menilai bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, pimpinan dinilai menggunakan pendekatan partisipatif karena pimpinan sering turun langsung pada masalah karyawan dan ikut memikirkan masalah karyawan dan memberikan solusi. Pimpinan tidak menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Pimpinan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi pimpinan menggunakan pendekatan transformasional ketika memimpin karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 4 bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif karena pimpinan dinilai sering turun langsung bersama karyawan khususnya ketika menghadapi berbagai masalah pada karyawan. Tanggapan informan 4 yang menguatkan gaya kepemimpinan di perusahaan dari kutipan mengenai pimpinan yang membantu karyawan dalam penanganan masalah

“Dibantu terus. Cuma ya kecuali kalo emang kita isa nangani sendiri pasti ya dia gak usah. Cuma rata-rata sih tetep masuk sih”.

5. Informan Penelitian 5

Tanggapan informan 5 terhadap gaya kepemimpinan di perusahaan menyatakan bahwa pimpinan tidak menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan autokratik, tidak menggunakan pendekatan birokratik dalam memimpin. Pimpinan juga dinilai menggunakan tidak menunjukkan memiliki kekuatan dan kekuasaan yang perlu ditunjukkan kepada karyawan sehingga dinilai bukan tipe pimpinan dengan gaya *laissez-faire*. Informan ini juga menyebutkan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan karismatik tetapi informan juga tidak bisa menyebutkan karisma dari pimpinannya.

Informan 5 juga memberikan penilaian bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan menggunakan gaya kepemimpinan situasional untuk menghindari konflik dengan karyawan. Pimpinan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi lebih ke arah transformasional hal ini didasarkan pada gaya memimpin di perusahaan yang cenderung lebih memotivasi karyawan dengan berbagai cara termasuk kemampuan mencapai target.

Hasil wawancara dengan informan 5 ini bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional karena pimpinan dinilai berperan aktif dalam memotivasi karyawan dan menggunakan pendekatan transformasional karena dinilai kepemimpinannya ditekankan pada upaya memotivasi karyawan. Tanggapan informan 5 yang menguatkan gaya kepemimpinan partisipatif di perusahaan dari kutipan.

“bahkan Ce Hera juga sering mau mendampingi marketing untuk menemui klien”.

6. Informan Penelitian 6

Evaluasi terhadap tanggapan informan 6 terhadap gaya kepemimpinan di perusahaan menyatakan bahwa pimpinan tidak menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan autokratik karena pimpinan memberikan kesempatan karyawan memberikan masukan, pimpinan juga dinilai tidak menggunakan pendekatan birokratik dalam memimpin karena pimpinan tidak terkesan kau dalam pengambilan keputusan. Pimpinan juga dinilai sedikit menggunakan

pendekatan *laissez-faire* karena pemimpin tidak selalu menunjukkan posisinya selalu diikuti penuh tanpa masukan. Informan ini juga menyebutkan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan karismatik tetapi informan juga tidak bisa menyebutkan karisma dari pimpinannya.

Informan 6 menilai bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, pimpinan dinilai menggunakan pendekatan partisipatif karena pimpinan sering terlibat dalam pekerjaan karyawan. Pimpinan tidak menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Pimpinan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi pimpinan menggunakan pendekatan transformasional ketika memimpin karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 6 bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif karena pimpinan dinilai sering turun langsung bersama karyawan khususnya ketika menghadapi berbagai masalah pada karyawan. Tanggapan informan 6 yang menguatkan gaya kepemimpinan di perusahaan dari kutipan

“Iya benar, Ce Hera sering kali terlibat langsung dalam keputusan-keputusan karyawan sehingga karyawan bisa mengambil keputusan terbaik”.

7. Informan Penelitian 7

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 7 bisa dijelaskan bahwa pimpinan di perusahaan tidak menggunakan pendekatan autokratik karena pimpinan menerima masukan karyawan, tidak menggunakan pendekatan birokratik, maupun *laissez-faire*. Informan ini sebenarnya tidak melihat pimpinan menggunakan pendekatan karismatik karena informan tidak bisa menyebutkan gambaran yang tepat mengenai karisma yang dirasakan informan dari pimpinan, meskipun demikian sebagai bentuk penghormatan terhadap pimpinan maka informan ini juga membenarkan jika pimpinan di perusahaan memiliki karisma untuk menjadi pimpinan yang karismatik.

Informan 7 menjelaskan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dengan terlibat diskusi dengan karyawan dan juga menggunakan pendekatan partisipatif karena pimpinan dinilai memposisikan karyawan sebagai partner. Informan 7 menilai bahwa pimpinan juga menggunakan pendekatan situasional karena pimpinan dinilai memahami karakteristik karyawan sehingga dalam pengambilan keputusan memperhatikan kondisi karyawan khususnya kondisi psikologisnya. Pimpinan di perusahaan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi lebih ke arah transformasional dengan memberikan contoh kepada karyawan.

Hasil wawancara dengan informan 7 ini bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif dan transformasional karena pimpinan dinilai berperan aktif dalam memotivasi karyawan ketika bekerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Tanggapan informan 7 yang menguatkan gaya kepemimpinan Demokratis di perusahaan dari kutipan

“Kita sering diajak share kayak kita tim manager, tiap hari Senin itu ada meeting. Ada masukan apa untuk kantor, untuk Cece kurang apa, untuk tim ini harus bagaimana-bagaimana. Setiap Senin kita selalu diajak ketemu. Terus hari Kamis, kita kumpul semua, marketing manager semua kumpul, itu disitu kita juga share. Ada kendala apa, seperti itu”

Kutipan yang menunjukkan gaya kepemimpinan di perusahaan merupakan partisipatif yaitu.

"Pasti. Semua ujung-ujungnya pasti kita harus melibatkan Ce Hera. Ce Hera harus tau. Karena kan bertanggung jawab di kantor. Kalau kita gak kasi report, ada apa-apa, Ce Hera gak nerti kan kasian juga".

Kutipan yang menunjukkan pendekatan transformasional dari pemimpin perusahaan

"Sering, kita berkiblatnya memang ke Ce Hera sih. Karena kan pengalamannya udah lama banget"

Artinya karyawan sering kali meminta contoh pimpinan mengenai penanganan terhadap pekerjaan yang seharusnya.

8. Informan Penelitian 8

Berdasarkan tanggapan informan 8 selama wawancara, bisa dijelaskan bahwa informan 8 menilai bahwa kepemimpinan di perusahaan tidak menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan autokratik karena pimpinan bersifat fleksibel dalam pengambilan keputusan, pimpinan juga dinilai tidak menggunakan pendekatan birokratik dalam memimpin karena karyawan diberikan kebebasan mengambil keputusan selama tidak menyalahi aturan. Pimpinan juga dinilai sedikit menggunakan pendekatan *laissez-faire* karena pemimpin tidak selalu menunjukkan posisinya selalu diikuti penuh tanpa masukan. Informan ini juga menyebutkan bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan karismatik tetapi informan juga tidak bisa menyebutkan karisma dari pimpinannya.

Informan 8 menilai bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, pimpinan dinilai menggunakan pendekatan partisipatif karena pimpinan sering terlibat dalam pekerjaan karyawan. Pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan situasional karena pimpinan dinilai selalu memikirkan kondisi fisik maupun psikologis karyawan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan dinilai bukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional tetapi pimpinan menggunakan pendekatan transformasional ketika memimpin karyawan.

Hasil wawancara dengan informan 8 bisa dijelaskan bahwa informan cenderung menilai pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan situasional, menggunakan pendekatan partisipatif karena pimpinan dinilai sering turun langsung bersama karyawan khususnya ketika menghadapi berbagai masalah pada karyawan. Tanggapan informan 8 yang menguatkan gaya kepemimpinan di perusahaan dari kutipan.

"iya. Dia selalu bener-bener melihat situasi lah. Jadi bukan semua asal dia semaunya sendiri. Nggak. Dia selalu melihat situasi".

Kutipan yang menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif ditunjukkan dari pernyataan

"Kalau sing menurutku hal seng disana Ce Hera perlu urgent, dia pasti hadir"

Sedangkan tanggapan dari keseluruhan informan terhadap kepemimpinan perempuan di perusahaan, bisa dijelaskan bahwa keseluruhan informan bersifat menerima kepemimpinan perempuan. Sebagai informan menilai bahwa laki-laki dan perempuan tidak layak untuk digunakan sebagai isu rasial di tempat kerja karena layak tidaknya seorang pemimpin bukan ditentukan oleh gender tetapi lebih ditentukan oleh kemampuan untuk memimpin.

Pembahasan

Hasil analisis terhadap wawancara kepada setiap informan penelitian, bisa dijelaskan mengenai kecenderungan gaya kepemimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya.

Berdasarkan tanggapan informan penelitian secara keseluruhan, tidak terdapat indikasi yang menunjukkan bahwa pimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya menggunakan satu gaya kepemimpinan di perusahaan. Hasil analisis menunjukkan terdapat kecenderungan pimpinan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan ketika melakukan pendekatan kepada pihak agen. Hasil analisis terhadap setiap pendekatan gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan *autocratic*

Hasil analisis terhadap jawaban setiap informan penelitian, bisa diungkapkan bahwa tidak terdapat kecenderungan yang kuat bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan autokratik. Temuan ini bisa dijelaskan dari tanggapan informan penelitian bahwa pimpinan di perusahaan tidak bersikap diktator kepada agen. Meskipun pimpinan memiliki kewenangan penuh untuk menggerakkan agen, namun hal tersebut tidak dilakukan oleh pimpinan dalam arti bahwa pimpinan tidak memaksakan secara diktator mengenai keputusan untuk agen secara sepihak. Pimpinan sering kali mengkonsultasikannya dengan agen untuk mendapatkan jalan keluar terbaik.

Gaya kepemimpinan di perusahaan ini bukan termasuk gaya kepemimpinan otokratis karena salah satu dari ciri gaya kepemimpinan otokratis sebagaimana dinyatakan oleh Danim (2004) dalam Gunadi (2018) bahwa gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan, di mana pemimpin memiliki kepercayaan yang rendah terhadap karyawan. Kepercayaan yang rendah menyebabkan semua masukan dari karyawan tidak mendapatkan perhatian dan kondisi tersebut tidak ditemukan di perusahaan. Untuk itu gaya kepemimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya bukan termasuk gaya kepemimpinan otokratis.

2. Gaya kepemimpinan *bureaucratic*

Evaluasi terhadap penerapan gaya kepemimpinan birokratis di perusahaan, berdasarkan tanggapan keseluruhan informan penelitian bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan tidak bersifat formalitas dalam pengambilan keputusan, artinya pimpinan tidak suka basa basa dalam pengambilan keputusan hanya untuk memenuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Keputusan yang diambil pimpinan tidak bersifat formalitas belaka (hanya agar sesuai dengan ketentuan di perusahaan), tetapi keputusan yang diambil memang keputusan yang dinilai diperlukan untuk mendukung kinerja perusahaan.

Penelitian Idrus, Armanu, Sudiro, dan Rohman (2015) menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan birokratis, dan bisa dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan birokratis memang sesuai untuk kantor pemerintahan di mana kantor pemerintahan bersifat melayani masyarakat. Dalam pelayanan maka birokratis sangat diperlukan karena ada aturan yang kompleks. Kondisi ini menjadi kurang relevan ketika diterapkan pada perusahaan, dimana orientasi perusahaan adalah untuk bisa memenangkan persaingan dengan sesama perusahaan sejenis sehingga orientasi keputusan yang diambil oleh pimpinan bukan bersifat birokratis tetapi lebih bersifat statis dengan situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan saat itu.

3. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Hasil analisis terhadap tanggapan keseluruhan informan mengenai kemungkinan penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* di perusahaan, menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan tidak sepenuhnya menggunakan gaya kepemimpinan ini meskipun terkadang pimpinan berinteraksi dengan agen sebagaimana posisinya sebagai rekan kerja sehingga bisa terbangun komunikasi

yang interaktif dan terbuka. Namun di sisi yang lain pimpinan tidak menolak untuk membuat keputusan atau mengambil kebijakan artinya pimpinan di perusahaan terkadang bersikap tegas dalam pengambilan keputusan ketika diperlukan.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan *laissez faire*, Malki dan Juan (2015) menyatakan, “*Passive laissez-faire leadership is based on trust. Passive laissez-faire leader renounces the responsibilities and avoids making decisions.*” Tipikal kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang cenderung menolak mengambil keputusan dan sepenuhnya mempercayakan kepada karyawan. Kondisi ini tidak terjadi di perusahaan ini karena dalam banyak kesempatan pimpinan turun langsung dalam pengambilan keputusan khususnya untuk karyawan yang memerlukan bantuan dalam pengambilan keputusan.

4. Gaya kepemimpinan *charismatic*

Tipe gaya kepemimpinan karismatik tidak ditemukan dari hasil analisis terhadap tanggapan informan penelitian. Meskipun informan penelitian menyatakan pimpinan di perusahaan memiliki karisma tetapi tanggapan informan tersebut hanya bersifat formalitas artinya informan penelitian tidak bisa menjelaskan letak karisma dari pimpinan di perusahaan. Untuk itu ini bisa diambil kesepakatan bahwa pimpinan tidak menggunakan gaya kepemimpinan karismatik di perusahaan.

Menurut Robbins (1996) dalam Marginingsih (2016) bahwa dalam kepemimpinan karismatik maka para pengikut (karyawan) memiliki hubungan yang luar biasa yang disebabkan oleh pengamatan terhadap perilaku-perilaku tertentu dari seorang pemimpin. Pemimpin memiliki aura yang positif dan semua perilaku dalam keseharian menjadi panutan sepenuhnya bagi karyawan. Kondisi seperti ini tidak terjadi di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya karena karyawan seakan memiliki gaya atau perilaku yang berbeda dan fokus pada cara untuk bisa bekerja dengan lebih baik.

5. Gaya kepemimpinan *democratic*

Hasil analisis terhadap penerapan gaya kepemimpinan demokratis di perusahaan, tanggapan keseluruhan informan bisa dijelaskan bahwa terdapat kecenderungan yang kuat pimpinan di perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Kejelasan dari gaya kepemimpinan demokratis di perusahaan ini bisa ditunjukkan dari tanggapan informan penelitian bahwa pimpinan menempatkan karyawan sebagai partner dalam pengambilan keputusan, artinya dalam banyak kesempatan pimpinan terkesan menganggap karyawan atau agen sebagai partner sehingga terlibat komunikasi yang interaktif dengan pimpinan. Pimpinan sering kali memberikan kebebasan untuk karyawan berargumentasi terkait keputusan yang diambil pemimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan perusahaan ini sebenarnya juga bukan gaya kepemimpinan demokrasi murni karena menurut Beerbohm (2015), “*No theory can make leadership safe for democracy*” artinya bahwa kepemimpinan demokrasi juga tidak menjamin keamanan dari pemimpin bahwa keputusan yang diambil dari demokrasi selalu tepat. Hal ini disebabkan karena dalam perusahaan yang melibatkan banyak karyawan maka masukan-masukan yang diajukan oleh karyawan juga berhubungan dengan kepentingan karyawan semata belum tentu pula demi kepentingan perusahaan. Untuk itu gaya kepemimpinan demokrasi murni sebenarnya juga tidak berlaku di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya, dan dalam suatu kesempatan tertentu maka pimpinan juga mengambil keputusan sendiri yang dinilai tepat karena

pimpinan bertanggung jawab terhadap kelangsungan operasional perusahaan.

6. Gaya kepemimpinan *participative*

Analisis terhadap tanggapan informan penelitian terhadap gaya kepemimpinan partisipatif di perusahaan, bisa dijelaskan bahwa terdapat kecenderungan yang kuat bahwa pimpinan di perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Temuan ini didasarkan pada terpenuhinya ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif di perusahaan, antara lain ditunjukkan dari: kebiasaan pimpinan untuk selalu mendorong karyawan untuk terlibat lebih aktif dalam pekerjaan maupun dalam memberikan masukan pada keputusan, pimpinan memberikan tanggung jawab dan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan, dan pimpinan sering terlibat dalam pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Gaya kepemimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya memiliki kecenderungan kuat menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut House dan Mitchell (1974) dalam Lumbasi, Aol, dan Ouma (2016),

“The participative leader possesses consultative behaviors, such as imploring subordinates for ideas prior to making an ultimate decision, although, they retain final decision authority.”

Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin sering kali meminta saran dan masukan untuk karyawan sehingga banyak karyawan yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Meskipun akhirnya pimpinan yang membuat keputusan namun konsultasi dengan karyawan memberikan wacana atau dasar dalam pengambilan keputusan pemimpin.

7. Gaya kepemimpinan *situational*

Hasil analisis terhadap tanggapan informan penelitian terhadap gaya kepemimpinan situasional di perusahaan, terdapat kemungkinan penerapan gaya kepemimpinan tersebut meskipun tidak bersifat mutlak, artinya tidak semua informan penelitian menjelaskan bahwa pimpinan secara mutlak menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Terdapat sebagian informan penelitian yang menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan pimpinan mempertimbangkan faktor situasi, baik situasi fisik maupun situasi emosional karyawan. Tetapi di sisi lainnya pimpinan juga terkadang bersikap tegas tanpa memperhatikan hal tersebut khususnya untuk keputusan-keputusan yang sifatnya mendesak untuk diambil guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Ghazzawi, Shoughari, dan Osta (2017) bahwa gaya kepemimpinan situasional dalam banyak kesempatan memikirkan faktor situasi dalam pengambilan keputusan. Tipikal pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional memiliki kepekaan yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi oleh karyawan, bahkan pemimpin juga memiliki pemahaman yang baik terhadap situasi psikologis karyawan sehingga menjadi dasar untuk pengambilan keputusan. Kondisi ini belum terjadi sepenuhnya di perusahaan karena faktor situasi hanya sesekali menjadi pertimbangan bagi pemimpin dalam menentukan keputusan yang diambil.

8. Gaya kepemimpinan *transactional*

Gaya kepemimpinan transaksional tidak diterapkan oleh pimpinan di perusahaan. Temuan ini didasarkan pada analisis tanggapan keseluruhan informan penelitian yang menunjukkan bahwa pimpinan tidak mengumbar janji-janji tertentu kepada karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Pemimpin tidak terkesan

memuji-muji karyawan yang berprestasi dan mengabaikan terhadap karyawan yang belum berprestasi karena hal tersebut dinilai akan menurunkan mental khususnya karyawan yang belum berprestasi. Pimpinan memperlakukan karyawan dengan perlakuan yang sama, baik untuk karyawan yang berprestasi maupun karyawan yang belum berprestasi sehingga akan mampu memotivasi karyawan khususnya karyawan yang belum berprestasi.

Menurut Nikezic, Puric, dan J. Puric (2012) bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan tipe gaya kepemimpinan yang selalu memperhitungkan unsur transaksi dalam pengambilan kebijakan perusahaan. Tipikal kepemimpinan ini memberikan janji-janji tertentu untuk memotivasi karyawan dan pemimpin memberikan perlakuan berbeda kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerjanya. Kondisi seperti ini tidak sepenuhnya terjadi di lingkungan perusahaan.

9. Gaya kepemimpinan *transformational*

Tanggapan terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan, hasil tanggapan terhadap keseluruhan informan penelitian bisa dijelaskan bahwa terdapat kecenderungan yang kuat bahwa pimpinan menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan. Temuan ini didasarkan pada terpenuhinya ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan tanggapan karyawan, antara lain: pimpinan mengutamakan usaha untuk bisa memotivasi karyawan dalam bekerja, pimpinan selalu memberikan contoh kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pimpinan memberikan porsi kepada karyawan dalam pengambilan keputusan sendiri atas pekerjaan karyawan dalam batas-batas tertentu. Berdasarkan tanggapan informan penelitian tersebut, bisa dijelaskan bahwa pimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Nikezic, Puric, dan J. Puric (2012) menjelaskan, "*Transformational leaders seek to change existing patterns, values, beliefs and goals, and create new ones that encourage the greater commitment*". Dalam gaya kepemimpinan transformasional maka pemimpin cenderung untuk bisa mencari cara merubah pola, nilai, keyakinan, dan tujuan dan menciptakan cara baru untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Kondisi seperti ini ditunjukkan di lingkungan perusahaan meskipun tidak sepenuhnya demikian artinya setidaknya di perusahaan terdapat pendekatan pemimpin untuk selalu mencari cara yang terbaik dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan kecenderungan dari pendekatan gaya kepemimpinan perusahaan di atas, bisa dijelaskan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya meliputi tiga gaya kepemimpinan, yaitu: *democratic*, *participative*, dan *transformational*. Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki kesamaan khususnya dalam memposisikan hubungan antara karyawan dan pimpinan di mana ketiganya memposisikan pimpinan merasa menjadi partner karyawan sehingga terbangun komunikasi yang interaktif antara karyawan dan pimpinan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut juga memposisikan pimpinan selalu aktif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh karyawan. Pimpinan terlibat aktif ketika karyawan menghadapi sebuah masalah tertentu terkait dengan pekerjaan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut juga memposisikan pimpinan selalu memberikan motivasi, memberikan contoh yang baik, baik dalam hal *attitude* dalam bekerja maupun contoh teknis dalam pelayanan pekerjaan sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan ketiga pendekatan gaya kepemimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto (demokratik, partisipatif, dan transformasional), maka kecenderungan paling kuat di antara ketiga pendekatan gaya kepemimpinan tersebut adalah partisipatif. Temuan dari analisis wawancara yang menguatkannya adalah:

- a. Pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan kerja karyawan sehingga karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk ikut terlibat dalam setiap penanganan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, khususnya untuk karyawan yang memang memerlukan bantuan pimpinan.
- b. Pimpinan sering kali melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (demokrasi), tetapi dalam masalah-masalah yang mendesak sehingga keputusan harus cepat diambil maka pimpinan menggunakan kewenangannya untuk mengambil keputusan secara langsung.
- c. Dalam pendekatan gaya kepemimpinan transformasional, pimpinan memberikan contoh dalam penanganan pekerjaan karyawan, namun hal tersebut tidak selalu dilakukan untuk setiap pekerjaan.

Sedangkan analisis terhadap sikap karyawan terkait dengan kepemimpinan perempuan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya, hasil evaluasi terhadap tanggapan informan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Sikap Kognitif

Keseluruhan informan penelitian, baik informan laki-laki maupun informan perempuan memiliki sikap kognitif yang cenderung sama yaitu memiliki persepsi yang positif terhadap perempuan sebagai pemimpin. Masing-masing informan penelitian memiliki kepercayaan bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin tidak disebabkan karena faktor jenis kelamin. Informan penelitian memang memiliki tanggapan bahwa secara karakter juga terdapat perbedaan antara laki-laki dan perempuan tetapi perbedaan tersebut tidak membatasi gerak perempuan untuk menjadi seorang pemimpin, dan justru terdapat kemungkinan perempuan memiliki kepekaan yang lebih kuat untuk bisa lebih memahami masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawan.

Penelitian Faghihi dan Allameh (2012) menjelaskan bahwa karyawan akan bereaksi terhadap gaya kepemimpinan maupun tipikal kepemimpinan di perusahaan dalam bentuk sikap. Pendekatan pemimpin kepada karyawan yang dinilai sesuai dengan karakteristik dan keinginan karyawan cenderung memunculkan respon menerima terhadap keberadaan pemimpin.

2. Sikap Afektif

Hasil analisis secara keseluruhan mengenai tanggapan informan penelitian terhadap posisi perempuan sebagai seorang pemimpin khususnya di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya, tidak ada kecenderungan bahwa informan menyukai atau membenci pimpinan disebabkan karena faktor jenis kelamin. Informan penelitian mengabaikan terhadap perasaan suka atau tidak suka terhadap pimpinan yang disebabkan faktor gender. Sebagian besar informan penelitian menyatakan bahwa ketika perempuan bisa menjadi seorang pemimpin maka terdapat apresiasi yang cenderung lebih tinggi karena pimpinan tersebut menunjukkan memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin.

Faghihi dan Allameh (2012) menjelaskan bahwa karyawan akan memiliki sikap yang cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang dinilai bisa

melindungi kepentingan karyawan, memiliki perhatian besar terhadap kebutuhan karyawan. Sikap yang ditunjukkan karyawan tersebut sebagai bentuk respon dari keberadaan seorang pemimpin di perusahaan.

3. Intensi Perilaku

Berdasarkan aspek intensi perilaku, keseluruhan informan memiliki intensi perilaku yang positif terhadap kepemimpinan perempuan di perusahaan. intensi perilaku yang positif ditunjukkan dari niatan untuk mengikuti semua instruksi pimpinan dalam bekerja. Keseluruhan informan penelitian mendukung terhadap semua keputusan yang diambil oleh pimpinan karena keseluruhan informan menyadari bahwa keputusan tersebut adalah untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan maupun untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tidak terdapat kecenderungan bahwa karyawan akan berperilaku yang sifatnya negatif hanya karena pemimpin di perusahaan adalah seorang perempuan.

Haq dan PeterKuchinke (2016) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki dampak terhadap perilaku tertentu pada diri karyawan. Hubungan secara langsung antara pimpinan dan karyawan menyebabkan karyawan memiliki reaksi dalam bentuk perilaku langsung terhadap pemimpin. Perilaku karyawan tersebut bisa positif atau negatif yang tergantung pada penerima atau penolakan karyawan terhadap seorang pemimpin. Berdasarkan pada evaluasi perilaku di perusahaan bisa dijelaskan bahwa karyawan cenderung memiliki perilaku yang positif terhadap pemimpin karena dari awal karyawan sudah menerima keberadaan seorang pemimpin meskipun dengan jenis kelamin perempuan.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Terdapat tiga gaya kepemimpinan yang cenderung diterapkan oleh pimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya, yaitu: gaya kepemimpinan, *democratic*, *participative*, dan *transformational*.
 - a. Pimpinan PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya memiliki kecenderungan kuat menggunakan gaya kepemimpinan demokratik karena pimpinan selalu menggunakan pendekatan musyawarah dalam mengambil keputusan-keputusan. Setidaknya, pimpinan selalu memperhatikan aspirasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - b. Pimpinan PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya memiliki kecenderungan kuat menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif karena pimpinan selalu terlibat aktif dalam pelayanan masalah karyawan, khususnya masalah-masalah yang tidak bisa diselesaikan oleh karyawan.
 - c. Pimpinan PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto Surabaya memiliki kecenderungan kuat menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dan selalu memperhatikan sikap maupun perilaku pimpinan di tempat kerja sehingga bisa memberikan teladan yang baik kepada karyawan.
2. Berdasarkan ketiga pendekatan gaya kepemimpinan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto (demokratik, partisipatif, dan transformasional), maka kecenderungan paling kuat di antara ketiga pendekatan gaya kepemimpinan tersebut adalah **partisipatif**.
3. Karyawan cenderung memiliki sikap kognitif, afektif, dan perilaku yang positif terhadap kepemimpinan perempuan di PT. Xavier Marks Tjandra Nyoto. Karyawan di perusahaan tidak membedakan sikap terhadap pimpinan karena faktor gender. Karyawan cenderung menerima perempuan sebagai

seorang pemimpin dan berperilaku positif dengan tetap mendukung semua keputusan yang diambil oleh pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adheline, P. (2016). Sikap karyawan atlas sports club surabaya mengenai media internal perusahaan "atlas sports club magazine". *Jurnal E-Komunikasi* 4(1), 1-10
- Beerbohm, E. (2015). Is democratic leadership possible?. *American Political Science Review* 109(4), 639-652
- Faghihi, A. & Allameh, S.M. (2012). Investigating the influence of employee attitude toward change and leadership style on change readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2(11), 215-227
- Ghazzawi, K., Shoughari, R.E. & Osta, B.E. (2017). Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on north lebanon organization. *Human Resource Management Research* 7(3), 102-110
- Gunadi, O.S.J. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan otokratik terhadap kepuasan kerja karyawan di cv sumber teknik malang. *Agora* 6(2), 1-4.
- Haq, M.A. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal* 2(2016), 54-64.
- Idrus, A., Armanu, Sudiro, A. & Rohman, F. (2015). The role of bureaucratic leadership, organizational culture, and organizational commitment on organizational performance (Study on the local government task force/ SKPD's financial administration officials in jayapura city government). *European Journal of Business and Management* 7(19), 8-16.
- Lumbasi, G.W., Aol, G.O. & Ouma, C.A. (2016). The effect of participative leadership style on the performance of coya senior managers in kenya. *Research of Management* 4(5), 1-12.
- Malki, M. & Juan, W. (2015). Impact of laissez-faire leadership on role ambiguity and role conflict: Implications for job performance. *Journal of Innovation and Economic Development* 4(1), 29-43.
- Marginingsih, R. (2016). Kepemimpinan karismatik sebagai employer branding. *Jurnal Bisnis Darmajaya* 2(2), 32-51.
- Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: Development through changes. *International Journal for Quality Research* 6(3), 283-296.
- Noureen, G. (2015). Education as a prerequisite to women's empowerment in Pakistan. *An interdisciplinary journal* 44(1), 1-22
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th ed. England: Prentice Hall Inc.
- Yuwono, H. (2016). Mengapa lebih banyak dicari karyawan wanita ketimbang pria? ternyata ini alasannya. <http://solo.tribunnews.com/2016/05/10/mengapa-lebih-banyak-dicari-karyawan-wanita-ketimbang-pria-ternyata-ini-alasannya>